

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

1.1.ANTECEDENTES

CENTRO NACIONAL VITIVINICOLA “CENAVIT”

Es un Centro con sede en el departamento de Tarija y con ámbito Nacional con el fin de mejorar la calidad y cantidad de la producción de uva y sus derivados.

En una primera etapa, el creado Centro Vitivinícola Tarija (CEVIT) en fecha 15 de Agosto de 1986, cumplió con los objetivos de investigación, adaptación y comportamiento de las diferentes variedades de uvas tanto viníferas y de mesa con lo cual promovieron los porta injertos americanos, introducidos de Francia y España. Por otra parte el CEVITA cumplió con la asistencia y capacitación técnica al sector, tanto en la parte agrícola como enológica.

El Centro Vitivinícola Tarija (CEVIT), en fecha 05/11/1999 adquiere personería Jurídica mediante D.S. 25569, con la denominación de “Centro Nacional Vitivinícola” (CENAVIT), con dependencia del Ministerio de Desarrollo Económico como tutela. Pero en razón a que este Ministerio ya no existe con ese nombre y al no haber sido incorporado al CENAVIT en la Ley LOPE, se encuentra en trámite una resolución Prefectural para la conformación del CENTRO VITIVINICOLA DE TARIJA con la nueva sigla CEVIT, lo cual no significa que el CENAVIT vaya a desaparecer, por tener un directorio nacional propio que deberá hacerse cargo y más bien será el mecanismo de articulación y coordinación de las actividades para que el CEVITA preste asistencia a nivel nacional.

El Centro Vitivinícola es nacionalmente reconocido como cabeza del sector vitivinícola, promotor de la viticultura de altura constituida en el modelo y referente nacional de investigación, desarrollo e innovación gestor del conocimiento vitivinícola al servicio del sector; tiene como objetivo institucional potencializar y promover el desarrollo eficiente de la actividad vitícola y enológica regional y departamental a través de investigación, capacitación, transferencia de tecnología y servicios.

Finalmente en la gestión 2015, el gobernador del departamento de Tarija, a través de una ley departamental N°131 de fecha 26 de octubre del 2015 “FORTALECIMIENTO INTEGRAL AL COMPLEJO PRODUCTIVO DE UVAS, VINOS, SINGANIS Y SUS DERIVADOS”, en su artículo 5 establece lo siguiente: el órgano ejecutivo departamental deberá fortalecer la unidad desconcentrada del centro vitivinícola Tarija (CEVITA).

La cual estará encargada de la operatividad del funcionamiento, gestión, control y evaluación a los programas y proyectos del sector vitivinícola en el departamento de Tarija.

Asimismo el decreto departamental N°007/2016 emitido por el gobernador del departamento de Tarija de fecha 26 de abril del 2016 REGLAMENTO DE LA LEY DEPARTAMENTAL N°131 “FORTALECIMIENTO INTEGRAL AL COMPLEJO PRODUCTIVO DE UVAS, VINOS SINGANIS Y SUS DERIVADOS” en su artículo 1 (objeto) reglamenta la ley 131, regulando la composición, estructura y funcionamiento del centro vitivinícola Tarija (CEVITA).

Problemática Actual

La evaluación del desempeño de los empleados se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día, sin embargo si vemos hacia atrás, así como la empresa ha ido evolucionando con el transcurso de la historia, vemos cómo los procesos de evaluación también se han ido transformando con el paso de los años. Cabe plantearse que la evaluación continua siendo hoy en día un aspecto recurrente, quizás sea porque todavía no haya surgido un modelo ideal que permita reflejar el desempeño de cada empleado. En un contexto como el actual, en el que el hombre ha dejado de ser considerado como una pieza reemplazable en la línea de producción, el capital humano ha pasado a ser fundamental. La necesidad de conocer y desarrollar el talento de las personas es una pieza clave para las empresas y los procesos de evaluación para ser efectivos deben acomodarse a esta nueva realidad. (ALFONSO MAZARIEGOS 2016)

Internacional

El logro de procesos de evaluación del desempeño unidos o ajustados, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico organizacional, es un desafío actual. La falta de unidad o ajuste entre ambos desempeños, se ha evidenciado como problema en encuestas mundiales, donde a nivel de empresas se observa inexistencia de vínculos entre los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión (Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018).

Nacional

Sin embargo, podemos mencionar que muchas organizaciones públicas en el ámbito nacional carecen de un plan de incentivos y motivación, así como prestar un ambiente agradable, trato cordial y hacerlo sentir parte importante de la organización al talento humano. El personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar una compañía de otra y le agrega valor. Se estudió el desempeño laboral para trabajar con las personas en forma efectiva; es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas que puedan afectar el desenvolvimiento en el área de trabajo municipal y de este modo aportar en bien de la gestión Institucional. El propósito es lograr que las personas se sientan, se identifiquen y actúen como parte de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal, organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras. En la Institución describiremos que al talento humano se selecciona de manera directa de los integrantes de un partido político a la que pertenecen y algunos carecen de conocimientos y habilidades pertinentes para estar en un puesto de trabajo determinado; cada gobierno que entra establece como trabajadores y funcionarios a las personas más cercanas para cubrir diferentes puestos. La capacitación del trabajador es importante para afrontar diversas tareas concernientes al desarrollo o desenvolvimiento en el trabajo. (Miranda López · 2018)

Importancia de gestión de talento humano.

La “Gestión de Talento Humano” se convirtió en un término generalizado que se refería a una técnica emergente en la Gestión y las Ciencias Sociales. Al mismo tiempo, el término “talento” gozó de un 923 considerable resurgimiento en el lenguaje cotidiano y se utilizó frecuentemente para describir a los artistas de alto rendimiento o de alto potencial, o personas que son de alguna manera, más capaces de lo que sugieren estos términos. Incluso entre los investigadores de las técnicas científicas, los términos "talento" y "Gestión de Talento Humano" se utilizaron con frecuencia para describir a las organizaciones y equipos, y para referirse a una nueva sub disciplina en la Gestión de Recursos Humanos (Adamsen, 2016)

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos. (Luz M. Vallejo Chávez. 2016)

¿Qué es la evaluación de desempeño 360 y cuál es su importancia?

“La Evaluación del desempeño 360° es el conjunto de retroalimentación sobre competencias personales que recibe un trabajador por parte de sus compañeros de trabajo, que sirve como apoyo para identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad.” (Coindreau, 2017)

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Identificación del problema

Se pudo identificar mediante la recopilación de datos obtenidos por medio de encuestas y entrevistas, que en la institución el sistema de evaluación del desempeño siendo parte de la gestión de Recursos Humanos, es un instrumento que permite mejorar el rendimiento y la calidad de la gestión del talento humano, así volverse altamente

competitiva, ya que a través de éste se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa.

1.2.2. Definición del problema

El Diseño de una Evaluación de Desempeño de 360 en el rendimiento y gestión del talento humano contribuirá descubriendo cualidades y fortalezas, las cuales se deben resaltar y compensar, así mismo permite conocer que se pueden presentar fallas en cualquier nivel jerárquico de la empresa.

Es primordial acotar que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino es un instrumento, un medio, o una herramienta usada para mejorar la productividad y competencia de los recursos humanos de la empresa. Es así, que el presente estudio de evaluación al desempeño, permitirá realizar un diagnóstico situacional sobre los factores del puesto y su influencia respecto al desempeño laboral; así mismo, permitirá reconocer factores clave que inciden directamente en la productividad de los empleados. Los resultados de la evaluación del desempeño a realizar en el centro vitivinícola Tarija. Podrán aportar información precisa, que sirva como herramienta útil para la toma de decisiones.

1.2.3. Formulación del Problema

En base a la información planteada surge la interrogante

¿De qué manera contribuiría el Diseño de una Evaluación de Desempeño de 360 en el rendimiento y gestión del talento humano del CEVITA?

1.3. Formulación de hipótesis

1.3.1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

La evaluación de desempeño 360, mediante un plan de talento humano mejorara el rendimiento laboral en los empleados del área de recursos humanos en el Centro Vitivinícola Tarija.

1.3.2. Identificación de las variables.

Variable independiente: Evaluación del Desempeño

Variables Dependiente: Rendimiento del Personal

Plan de talento humano

1.3.3. Operacionalización de las variables

Tabla N° 1

VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Evaluación de desempeño	Resultados	Puntualidad
	Procesos	Responsabilidad
	Costes	Conocimiento
		Habilidades
		Destrezas

Tabla N°2**VARIABLE DEPENDIENTE**

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Rendimiento del personal	Tareas Contexto Comportamiento contraproducente	Cursos Seminarios Clima laboral Capacitación Motivación
Plan de talento humano	Conocimiento del equipo La motivación Consecución de objetivos Desarrollo de equipo	Rotación de personal Ausentismo Tiempo de alcanzar las metas Capacitación y entrenamiento

1.4. Delimitación del trabajo**1.4.1. Área del conocimiento****Gestión del talento humano.****1.4.2. Geográfico**

La investigación fue realizada en el Centro Vitivinícola de Tarija (CEVITA), se encuentra ubicado en la primera sección de la provincia Avilés del departamento de Tarija (Valle de Concepción), a 26 km de la ciudad, cuyas características climatológicas son las siguientes:

Latitud Sud:	21°42'27''
Longitud Norte:	60°39'30''
Altura:	1736 m.s.n.m.
Temperatura Media:	18.2 CD
Precipitación:	437.3 ms. /año.
Velocidad Vientos SE:	10.3 km. /año.
Humedad Relativa:	52 %

La cobertura Geográfica de este Centro, abarca todo el valle Central del Departamento de Tarija, y al interior del departamento, es decir, comprende las provincias Cercado, Avilés, Méndez, Arce (Padcaya y Bermejo) y Gran chaco (Carapari, Yacuiba, Villa montes y O'Connor)

1.4.3. Temporal

Semestre II/2020

Semestre I /2021

1.5.Objetivos del trabajo

1.5.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo de evaluación 360 que contribuya a mejorar el rendimiento y la gestión de talento humano en el Centro Vitivinícola Tarija.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee el Centro Vitivinícola Tarija.
- Determinar el nivel de satisfacción y la gestión de talento humano.
- Identificar los elementos o variables claves que posee el Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360 por Competencias en el Centro Vitivinícola Tarija.
- Proponer una cultura de incentivos a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral.
- Analizar qué factores afectan en la evaluación de desempeño en el Centro Vitivinícola Tarija

1.6.JUSTIFICACIÓN

1.6.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La justificación teórica consiste en investigar los métodos de evaluación del desempeño que más se adapten al Centro Vitivinícola Tarija,

Por otro lado, se investiga las variables que tengan relación con el tema principal, todo relacionado a la evaluación del desempeño, la fundamentación de cada parte investigada dentro de este proyecto de investigación estará con argumentos válidos de autores con experiencia en el tema.

El estudio de este proyecto es importante desde el punto de vista de la aplicación teórica de conceptos como la Evaluación de desempeño del personal. Esto permitirá generar

reflexión académica sobre los conocimientos existentes de los conceptos y definiciones señalados. Es decir, permitirá confrontar la teoría estudiada con la realidad.

1.6.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El presente trabajo estará en función a la gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de la empresa CEVITA, por lo cual el resultado del mismo permitirá proponer estrategias enfocadas en la evaluación del desempeño laboral del individuo dentro de la empresa.

1.6.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Esta investigación ayudará a la entidad donde se realiza la investigación ya que al conocer el desempeño laboral del personal en la institución CEVITA, esto permitirá detectar las debilidades de la misma; por lo cual se planteará recomendaciones para subsanar dichas debilidades.

CAPITULO II

MARCO

TEÓRICO

CAPÍTULO I

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de recursos humanos puede definirse como la técnica que se utiliza para reclutar, motivar, capacitar y mejorar la eficiencia del personal que integra una empresa para la satisfacción de los objetivos de esta. El licenciado en Administración tiene la responsabilidad de conocer el proceso de la administración de recursos humanos y cuál es el perfil que tiene que cubrir quien se desempeña en esta área, además de cuáles son sus funciones y cuál es su influencia sobre los empleados de la organización (YAEL, G. M. Y., DEL CARMEN, H. S. M., TERESA, M. C. M., ENRIQUE, V. M. F., & ER, N. M. (2019). Administración de recursos humanos.)

2.1.1. ADMISTRACION DEL TALENTO HUMANO

Es la técnica que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones (Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.)

2.1.2. CAPITAL HUMANO

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

- a)** Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
- b)** Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
- c)** Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment). Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano. Esto tiene un significado importante para la ARH: ya

no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

2.1.3. GESTION POR COMPETENCIAS

Es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.)

2.1.4. GESTION DEL TALENTO HUMANO

Toda empresa necesita de personas para poder llevar a cabo sus actividades, con el pasar de los años, los colaboradores han sido tomados más en cuenta, ya que se entendió que son ellos en realidad el motor de las organizaciones. Fue un cambio drástico, ya que el enfoque antiguo ponía como prioridad la rentabilidad y las ganancias, sobre todo, pero se logró entender que para lograr estos resultados tenían que reforzar al componente principal que generaba esta situación favorable, por ello al ser el recurso más importante, se debe llevar a cabo una gestión eficiente desde el inicio cuando se selecciona el perfil de la persona requerida para el empleo, hasta el final donde una vez ya parte de la empresa, se debe capacitar y motivar al colaborador para que así se logre sacar el máximo provecho a sus habilidades y conocimientos. Esta inversión se debe proteger, como cuando se invierte en cualquier activo físico como

maquinaria o inmuebles, y se busca darle el mayor cuidado posible para que perdure en el tiempo (Muñoz Chang, 2019). (Chiavenato, 2009) menciona que la gestión de talento humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, en el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. La gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro (Ramírez, Espíndola, C. A., Ruíz, Hugueth, 2019).

Se puede afirmar que las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones. De allí que, no se considera válido utilizar el término recurso humano para referirse a sus miembros, pues se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que es el componente principal, con habilidades y características de toda una organización (Rondón & Ammar, 2016).

La gestión del talento humano es un proceso estratégico que busca alcanzar el más alto nivel de valor para la empresa, mediante un grupo de actividades que requiere de todo el conocimiento y esfuerzo de los colaboradores, para así poder cumplir los objetivos organizacionales y ser competitivos en el mercado. (Prieto, 2013).

Las empresas sin importar la magnitud de las mismas atraviesan por diversos problemas, sin embargo, la importancia recae en saber detectarlos a tiempo y buscar alternativas de solución. La gestión del talento humano es considerada una herramienta imprescindible para superar cualquier adversidad, se requiere que el personal esté enfocado y motivado, para que en conjunto se logre lo deseado y se prevenga de posibles conflictos futuros.

Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización. En tal sentido, la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva (Rondón & Ammar, 2016).

La gestión del talento humano como parte estratégica en las organizaciones, representa en estas un aumento significativo en el valor económico, por tanto, busca calidad y valor para fortalecer sus benéficos, redundando en el desarrollo de la gente. Estudios recientes han demostrado que la clave de la rentabilidad de las Pymes descansa en la gestión de talento humano con un enfoque estratégico, mostrando el camino a realizar, es decir, todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, siendo el motor de toda empresa, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazada (Ramírez Molina, Villalobos & Herrera, 2018).

2.1.5. TALENTO HUMANO

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren. Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual.

1. Conocimiento. - Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
2. Habilidad. - Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
3. Juicio. - Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. - Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.

2.1.6. RECLUTAMIENTO

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización. (Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.)

RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

RECLUTAMIENTO INTERNO

- Las vacantes se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización.

- La promoción y transferencia y nuevas oportunidades.
- La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos (AFUERA).
- Esto exige un reclutamiento de afuera que se hace seleccionado para llenar las vacantes.
- La organización ofrece oportunidades para los candidatos externos. (Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.)

TECNICAS DE RECLUTAMIENTO

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Páginas web: socio empleo, multi trabajos, etc.
- Agencias de reclutamiento: gobierno y privadas sin fines de lucro, asociaciones de profesionales, universidades, etc.
- Contratos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles y anuncios en lugares visibles.

(Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.

CAPITULO II

2.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La preocupación principal de las organizaciones se centra en la medición, evaluación y monitoreo. Estos se basan en cuatro aspectos:

Los resultados. - Deben ser concretos y finales, en un determinado período.

El desempeño. - Es el comportamiento y los medios para ponerlo en práctica.

Las competencias. - Las habilidades individuales que aportan o agregan las personas.

Los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y sus resultados. Las organizaciones tienen diversos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, costos de producción, cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de colaboradores y la satisfacción de los clientes. (Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.)

2.2.1. CONCEPTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo. (Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.)

Es un proceso que valora y califica el desempeño de los trabajadores contra objetivos preestablecidos al puesto y, por consiguiente, conceptúa a la organización. (Aguilar, A. L. S., Díez, M. D. C. G., Howlet, L. C. P., & Zapata, P. A. A. (2016).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. (Chiavenato, I. (2016). Evaluación del desempeño humano.)

2.2.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de

forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. (Chiavenato, I. (2016). Evaluación del desempeño humano.)

2.2.3. EVALUACION DE DESEMPEÑO 360

Es una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos organizacionales, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea. . (Aguilar, A. L. S., Díez, M. D. C. G., Howlet, L. C. P., & Zapata, P. A. A. (2016).

Evaluación de 360° La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece

condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable (Chiavenato, I. (2016). Evaluación del desempeño humano.)

Método de evaluación 360 grados Esta evaluación también es conocida como “Evaluación integral”, o como “Feedback 360” y se utiliza básicamente para: a) Medir el desempeño laboral (punto “B” de las bases teóricas) b) Medir las competencias (punto “A” de las bases teóricas) c) Diseñar programas de desarrollo (Efectiva retroalimentación) Esta evaluación contiene una ideología y esquema sofisticado, y si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente se está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360 Grados se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica. Alva Facho, G. (2020). IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS, PARA AUMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE DULCERÍA DE CINEPLANETCHICLAYO 2018.

La evaluación del desempeño de 360° mide la eficiencia y el rendimiento de los trabajadores en los diferentes puestos laborales dentro de la organización, la cual nos ayuda a formar grupos altamente capacitados que permite el mejor desarrollo de la empresa. Medina Mendoza, E. J., & Olivares Saavedra, G. (2018). Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano en la Clínica San Lorenzo SRL Cajamarca, 2018.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras: como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Por último, la herramienta 360 propone la autoevaluación. Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado Ocegueda, (A. T. S., Castellanos, C. A. H., & García, P. D. J. C. (2016). Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño de 360° para el personal docente de Educación Superior. Revista UNIANDES Episteme, 3(2), 197-211).

2.2.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y bien desarrollado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

2.2.5. Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2.2.6. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

2.2.7. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, I. (2016). Evaluación del desempeño humano.)

2.2.8. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor

será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Método de elección forzosa.

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser

Promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Método de comparación de pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Método de frases descriptivas.

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

Modelo 90 grados

Ríos (2015) "La evaluación de desempeño de 90 grados consiste en la que el jefe evalúa al subordinado, es la que más se utiliza al momento de que una empresa va a iniciar con la evaluación del personal" (p.14)

La evaluación de desempeño consiste en un instrumento de expresión de juicios la misma que se debe efectuar de una manera adecuada y de forma sistemática y estructurada, conociendo de los evaluados cuales son los puntos fuertes y cuáles son los débiles, a fin de conseguir un adecuado trabajo que ayude en el cumplimiento de las competencias o funciones del personal. Descripción del instrumento de Evaluación

Para realizar el procedimiento de evaluación de desempeño 90° es importante conocer los métodos para la obtención de resultados, teniendo soportes como formatos de fácil diligenciamiento, logrando así que la información sea válida de modo que los resultados obtenidos puedan utilizar para posibles soluciones y llevar una mejora continua

.

Ventajas

Es aplicable a todo tipo de organización que desee empezar a evaluar al personal.

De bajo costo.

Permite mantener y conocer adecuadamente el desarrollo del personal

Es de fácil acceso y utilización

Desventajas

Únicamente permite conocer jefe subordinado.

No permite mantener una adecuada retroalimentación del personal.

No muestra resultados confiables de todo el personal.

Pasos para la evaluación de 90 grados

Ríos (2015) expresa los siguientes pasos:

Realizar una evaluación de desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.

Establecer las competencias generales

Establecer las competencias específicas

Decide la metodología 90 grados una persona evalúa a su jefe inmediato

Recoger y analizar la información de los resultados a fin de discutir el informe sobre el evaluado. (p.30)

Modelo de Evaluación 180°

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores. Su diferencia principal de la evaluación de 360° es que no incluye la evaluación por parte de los subordinados. A través de la aplicación de este tipo de evaluación, cualquier empresa u organización le

proporciona a su personal una formidable herramienta de auto-desarrollo. Este proceso no concluye con la presentación de los resultados ni después de su lectura y análisis.

¿Quiénes participan como evaluadores?

Cientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de la evaluación.

Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

Miembros del Equipo: Es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento. **Supervisores:** amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Directivos: permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades.

Socios: para las empresas de personas que desean mejorar sus competencias profesionales, cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento

Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°.

Pros

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.

- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Contras

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras. Chiavenato, I. (2016). Evaluación del desempeño humano.

2.2.9. PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Producción: cantidad de trabajo realizado.

Calidad: esmero en el trabajo.

Conocimiento en el trabajo: pericia en el trabajo.

Cooperación: relaciones interpersonales.

Comprensión de las situaciones: capacidad para resolver problemas.

Creatividad: capacidad para innovar Realización: capacidad para hacer.

(Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.)

2.2.10. RECOMPENSAR PERSONAS

La palabra recompensa significa retribución, premio y reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de retribución, realimentación y reconocimiento por su desempeño en la organización. (Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.)

SALARIO

Es la contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en una organización a cambio de dinero, elemento simbólico e intercambiable. Las personas se comprometen en esfuerzo, conocimientos, parte de su vida a realizar las actividades diarias y cumplir una norma de desempeño en la organización.

(Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.)

AMBITO LEGAL

SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ARTICULO 22. (CONCEPTO Y OBJETO).- La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado. Los objetivos de este subsistema son: a. Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera. b. Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos. c. Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia,

honestidad, efectividad y calidad en el servicio. d. Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación. e. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público. Como consecuencia de las evaluaciones los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia. La evaluación del desempeño para los funcionarios no comprendidos en la tiene carácter referencial y de registro.

ARTICULO 23. (OBLIGATORIEDAD DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO).- a)

La evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio según el artículo 27 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

b) Los procesos de evaluación del desempeño se realizarán una o dos veces al año. Las fechas y bases para la evaluación del desempeño deben estar registradas previamente en la Superintendencia del Servicio Civil y ser de conocimiento de los servidores públicos.

c) El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad. a. Los empleados no podrán negarse a ser sometidos a un proceso de evaluación del desempeño, salvo en los casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente justificados.

ARTICULO 24. (PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO).- Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño son: programación y ejecución del desempeño.

ARTICULO 25. (PROCESO DE PROGRAMACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO).- La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la

evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad. La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos. a. Los factores de evaluación serán establecidos considerando la categoría del servidor a evaluar y guardando correspondencia con el contenido de la Programación Operativa Anual Individual. Estos factores deberán evaluar el cumplimiento de resultados y capacidad de gestión. b. Los parámetros o grados de evaluación son criterios a utilizar para la medición de cada factor, deberán ajustarse estrictamente a hechos objetivos y mensurables conforme a la Programación Operativa Anual Individual. c. En el reglamento específico de cada entidad se determinarán los factores, los parámetros o grados, el método, la técnica, los formatos y el procedimiento a realizar, bajo las orientaciones del SNAP.

ARTICULO 26. (PROCESO DE EJECUCION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO). - El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público. Al respecto:

- a) Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, el encargado de la unidad de personal y el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.
- b) El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formar parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizarla el superior jerárquico. En caso de no existir un superior jerárquico, el proceso de evaluación del desempeño se prorrogará previo conocimiento de la Superintendencia del Servicio Civil.
- c) El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente y En Observación. Estos resultados se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo a lo siguiente:

1. Excelente: Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria de la entidad y a incentivos psicosociales. El funcionario público de carrera que obtenga la calificación de excelente en su evaluación, podrá solicitar su transferencia a un puesto de similar valoración, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 30 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, que se ajuste a un plan de adecuación y a un programa de capacitación definido por la entidad.

2. Bueno: Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales.

3. Suficiente: Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo.

4. En Observación: Dará lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas "En Observación" darán lugar a la separación del servidor de la entidad. El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal determinará en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos. La entidad podrá adoptar cualquier otro tipo de denominación para esta escala de calificaciones, cuidando únicamente mantener el principio que la sustenta, previa compatibilización técnica del SNAP. Los empleados evaluados podrán presentar sus reclamos y peticiones al comité de evaluación y a las demás instancias que establece el Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas, cuando consideren que sus legítimos derechos han sido afectados en violación a las normas vigentes

2.3. Cronograma de actividades

Con el objeto de realizar la investigación de campo, se elaboró un cronograma de actividades, de manera que se tenga plasmado la duración y el tiempo durante el cual se aplicaron las actividades.

TABLA N° 3

N°	ACTIVIDAD	DURACION
1	Formulación de la idea	3 semanas
2	Buscar la empresa que se desempeñaría la investigación	4 semana
3	Recopilación de datos de la empresa	2 semanas
4	Entrevista semi estructurada con la encargada del área de RR.HH. Población N° 1	2 SEMANA
5	Entrevista semi estructurada	3 semana

	con el personal del área. Población N° 2	
6	Aplicación de encuestas a la población N° 2	2 semana
7	Tabulación de datos	3 semanas
8	Análisis e interpretación de datos	2 semanas

CAPITULO III

INVESTIGACION

DE CAMPO

3.1. Análisis de la situación actual de la empresa o la industria

3.1.1. Misión y Visión

Actualmente el Centro Vitivinícola Tarija tiene como:

Misión:

El centro es la instancia de concertación entre los sectores públicos y privado en materia vitivinícola; tiene como misión institucional potencializar y promover el desarrollo eficiente de la actividad vitícola y enológica regional y departamental, a través de investigación, capacitación, transferencia de tecnología y servicios.

Visión:

El centro Vitivinícola es nacionalmente reconocido como cabeza del sector vitivinícola, promotor de la viticultura de altura, constituida en el modelo y referente nacional de la investigación, desarrollo e innovación, gestor del conocimiento vitivinícola al servicio del sector.

3.1.2. Atribuciones del Centro Vitivinícola Tarija.

El Centro Vitivinícola Tarija estableció las siguientes atribuciones:

- Implementar un sistema de captura, validación, transferencia tecnológica y asistencia técnica para la producción vitivinícola, fortaleciendo la asociatividad de los del sector.
- Promover e impulsar la planificación del proceso de producción y comercialización de la uva de mesa por parte de los productores organizados en los diferentes pisos ecológicos del departamento de Tarija.
- Promover e impulsar la cultura del emprendimiento, la innovación y el fortalecimiento de las capacidades empresariales y comerciales en los productores de uva de mesa, multipropósito, viníferas y sus derivados.
- Recuperar y proyectar el valor genético de la variedad multipropósito moscatel de Alejandría, con la posibilidad de buscar identidad propia como emblemática de la vitivinicultura en el departamento de Tarija
- Implementar, desarrollar y administrar laboratorios y sistemas de información y alerta temprana para el control oportuno de enfermedades recurrentes en la vid, y de prevención respecto al comportamiento climático.
- Fomentar y apoyar la producción de uva y el incremento planificado de la frontera agrícola vitícola, mediante la ejecución de programas y proyectos orientados a garantizar el agua para riego, la nivelación y preparación de suelos y terrenos, la producción y provisión de plantines, cadenas de frío y la implementación de fondos concursables.
- Recolectar, almacenar, analizar y procesar información geo referenciada del cultivo de la vid para optimizar su gestión a nivel parcelario.

- Apoyar el ejercicio del control social para luchar contra el contrabando, la adulteración, falsificación de uva, vinos, destilados y sus derivados.
- Mantener, actualizar, certificar y proyectar el registro y catastro vitivinícola departamental, en coordinación con las organizaciones de productores.
- Implementar las buenas prácticas para la producción vitivinícola departamental.
- Incorporar y fortalecer la gestión asociativa de las organizaciones de productores para el desarrollo del complejo productivo de uvas, vinos, singanis y sus derivados.
- Promover y apoyar los programas, proyectos y actividades de desarrollo turístico relacionados con la vitivinicultura.
- Brindar el servicio de certificación de análisis químicos para garantizar la calidad e inocuidad de la producción.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1. ORGANIGRAMA

3.3. Análisis FODA

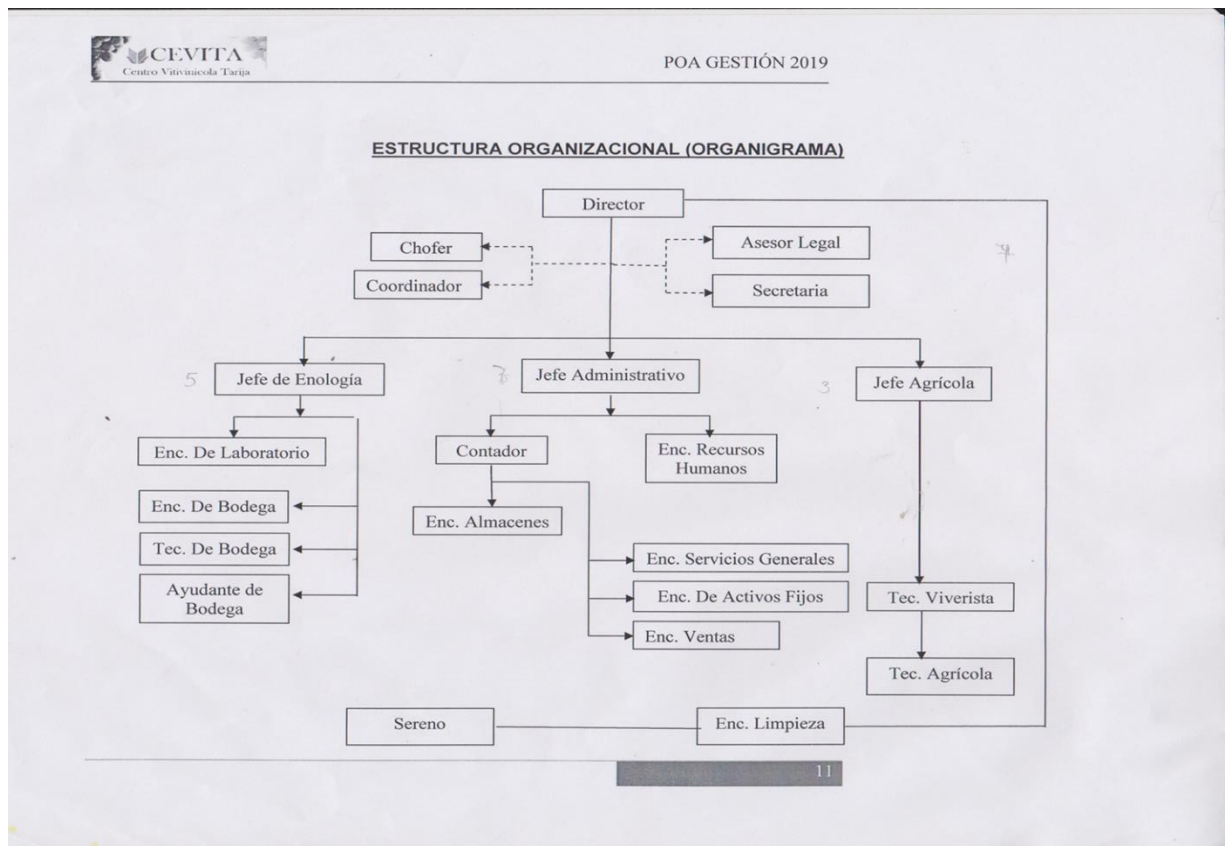


TABLA N° 4

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El CEVITA es un centro especializado en vitivinicultura, por estar ubicado geográficamente	Ampliación de la frontera vitícola nacional por existir una gran demanda de asistencia

<p>en una zona estratégica, con más del 85% de la producción de vid de la producción nacional.</p> <p>En infraestructura, único centro vitivinícola, que cuenta con una bodega experimental, laboratorio enológico, cámara bioclimática y de frío, con varias parcelas de experimentación con colección ampelográfica (18 variedades de vid).</p> <p>Cuenta con un banco de germoplasma de pie porta injerto para producción de planta de vid injertada.</p> <p>Institución de investigación que cuenta con personal especializado en el rubro.</p> <p>El CEVITA cuenta con dos predios propios con una superficie de 20.9 y 4 has. Aptas para desarrollar investigación vitivinícola.</p>	<p>técnica e investigación desde distintos Dptos. Que cuentan con zonas aptas para el cultivo de la vid.</p> <p>Prioridad para autoridades gubernamentales, municipales por la ley de tecnificación del riego, lo que da lugar a la ampliación de frontera vitícola del departamento de Tarija. (Ejm. Proyecto sistema de riego Guadalquivir CENAVIT Calamuchita).</p> <p>El cultivo de la vid representa el ingreso más importante del Dpto. después del gas, además es el sector productivo más rentable y la habilitación de más de 5000 Has, con riego permitirá una expansión que prácticamente duplicara la cantidad de hectáreas existentes demandando mayores servicios de CEVITA.</p>
--	--

<p>Institución pública sin fines de lucro al servicio departamental.</p>	<p>Las investigaciones realizadas sobre compuestos fenólicos y las características especiales con las que cuenta nuestra producción, demuestran que nuestras uvas de altura (1750 a 3100 m.s.n.m), lo que amerita profundizar su investigación.</p> <p>La nueva visión de país que apunta a fortalecer las instituciones del estado, a cumplir el rol de la generación de condiciones aptas para el desarrollo productivo. Lineamiento establecido claramente en la agenda patriótica.</p> <p>Al contar con un régimen autónomo y con una asamblea departamental se puede aprobar leyes que puedan fortalecer a la institución.</p> <p>El contar con los viñedos altura, ha generado intereses por organismos internacionales OIV (Organismo Internacional</p>
--	--

	<p>de la viña y del vino.) PERVIR (Plan Estratégico Vitivinícola Regional Latinoamericano) para la participación de Bolivia en los mismos, esto posicionaría al país como referente vitivinícola a nivel mundial.</p> <p>La promulgación de la ley departamental N°131 FORTALECIMIENTO INTEGRAL AL COMPLEJO PRODUCTIVO DE UVAS, VINOS, SINGANIS Y SUS DERIVADOS.</p> <p>Decreto Departamental N°007/2016, que reglamenta la Ley Departamental N°131.</p>
--	--

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de estabilidad laboral e institucionalización del personal</p> <p>Escala salarial de la gobernación no adecuada para contratar personal especializado en el rubro.</p> <p>Escasos recursos económicos para hacer frente a las múltiples necesidades de la institución.</p> <p>Falta de personal de apoyo para realizar trabajos culturales en los viñedos del CEVITA.</p> <p>No se cuenta con proyectos que permita mejorar y fortalecer las actividades de las áreas operativas del centro.</p> <p>Escasa disponibilidad de agua para riego en periodo de estiaje.</p> <p>Falta de convenios y acuerdos interinstitucionales con actores del sector y brazos operativos de</p>	<p>El contrabando, la falta de control de calidad e inocuidad de los productos vitivinícolas importados y los que se expenden en el mercado nacional.</p> <p>Cambio climático y los fenómenos naturales.</p> <p>Introducción de nuevas plagas y enfermedades.</p> <p>El recorte del presupuesto de la gobernación afecta en el cumplimiento de objetivos y metas del Centro Vitivinícola Tarija.</p>

<p>la gobernación para establecer políticas en beneficio del sector.</p> <p>Servicio de electricidad y de agua inadecuados para el laboratorio y bodega.</p> <p>No se cuenta con infraestructura para el laboratorio del sector vitícola.</p> <p>Falta de políticas, leyes de protección y fortalecimiento que favorezcan la consolidación del Centro como ente nacional.</p> <p>Políticas y estrategias ejecutivas para la acreditación de laboratorio y certificación de plantines.</p>	
---	--

ELABORACION: Propia

3.4. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez recogidos los datos de la información primaria se procedió a su procesamiento, el cual se hizo en forma computarizada. Con base en este procesamiento se elaboraron las Gráficas correspondientes que hicieron posible la descripción y relación de las variables de estudio y el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

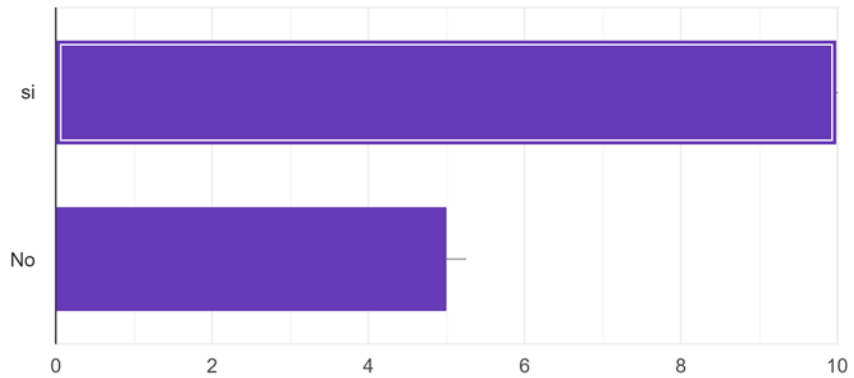
3.4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Una vez recogidos los datos de la información primaria se procedió a su procesamiento, el cual se hizo en forma computarizada. Con base en este procesamiento se elaboraron las Tablas y Gráficas correspondientes.

3.5. Encuesta

1.-¿ Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la institución?

15 respuestas



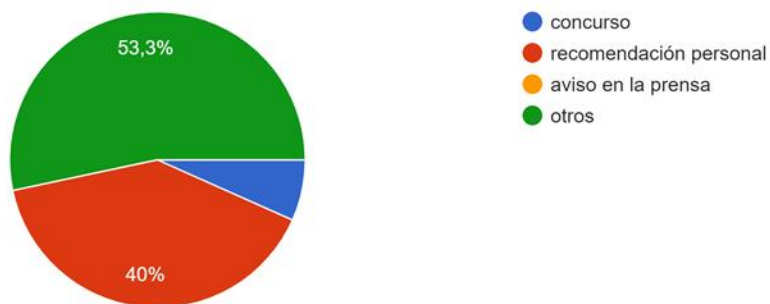
Elaboración: Propia

Interpretación

Se encuestó a una muestra de 15 trabajadores que actualmente trabajan en el Centro Vitivinícola Tarija, donde 10 trabajadores afirman que si existe un responsable del bienestar del personal de la institución y 5 trabajadores dicen que no existe un responsable del bienestar del personal de la institución.

2.- Su ingreso a la institución fue mediante:

15 respuestas



Elaboración: Propia

Interpretación

Del 100% de los encuestados:

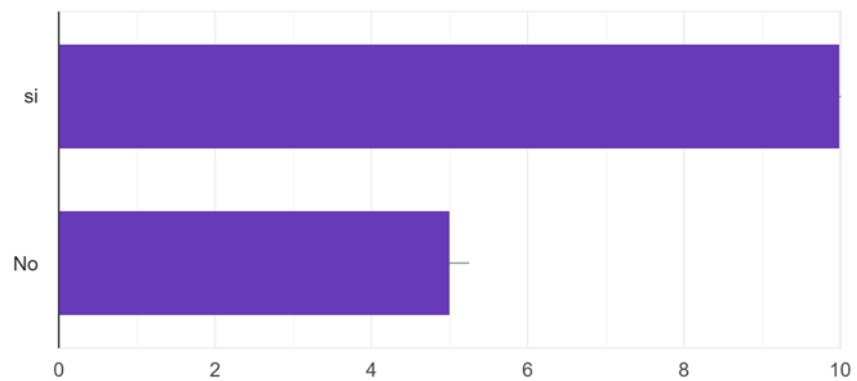
El 53.3% su ingreso a la institución fue mediante otros medios.

El 40% su ingreso a la institución fue mediante recomendación personal.

El 6.7% su ingreso a la institución fue mediante concurso.

3.-¿ Se realiza una evaluación a su desempeño laboral?

15 respuestas



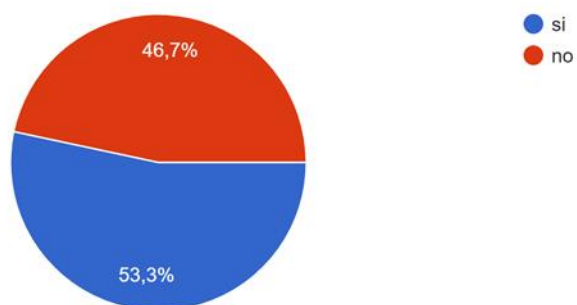
Elaboración: Propia

Interpretación

Del total de la muestra de los encuestados, 10 funcionarios afirman que se hace una evaluación a su desempeño laboral, y 5 funcionarios desconocen una evaluación a su desempeño laboral.

4.-¿ Conoce el objetivo de realizar una evaluacion de desempeño 360?

15 respuestas



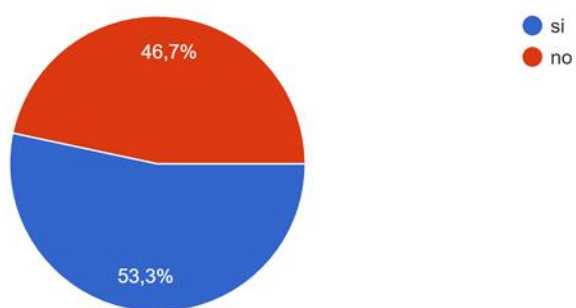
Elaboración: Propia

Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 53.3% conoce el objetivo de realizar una evaluación de desempeño 360, y el 46,7% desconoce el objetivo de realizar una evaluación de desempeño 360.

5.-¿ Conoce los resultados de su evaluación de desempeño?

15 respuestas



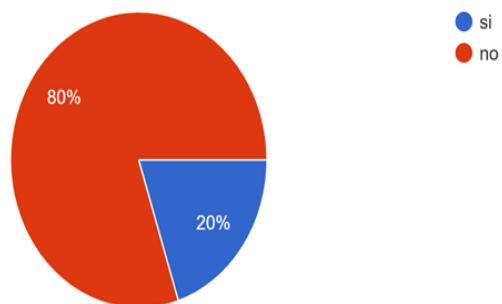
Elaboración: Propia

Interpretación

Del total de la muestra de encuestados, el 53,3% conoce sus resultados de su evaluación de desempeño, y el 46,7% no conoce sus resultados de su evaluación de desempeño

6.-¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente?

15 respuestas



Elaboración: Propia

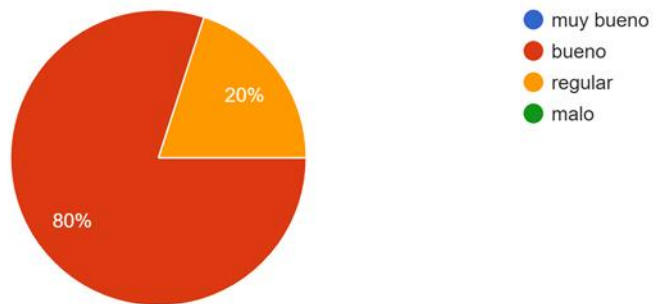
Interpretación

Del total de la muestra encuestada el 20% afirma que se reconoce y motiva el desempeño eficiente.

El 80% desconoce que se motiva el desempeño eficiente.

7.-¿como calificaría su ambiente laboral?

15 respuestas



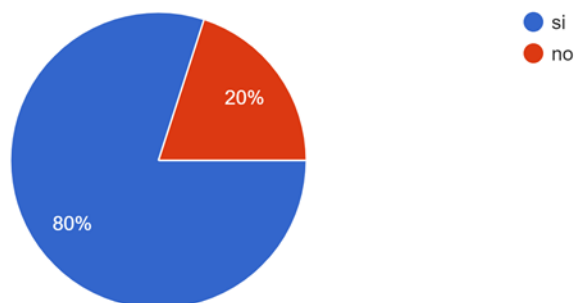
Elaboración: Propia

Interpretación

Del total de la muestra encuestada, el 80% califica bueno a su ambiente laboral, y el 20% califica como regular a su ambiente laboral.

8.- Se encuentran bien definidas sus funciones laborales.

15 respuestas



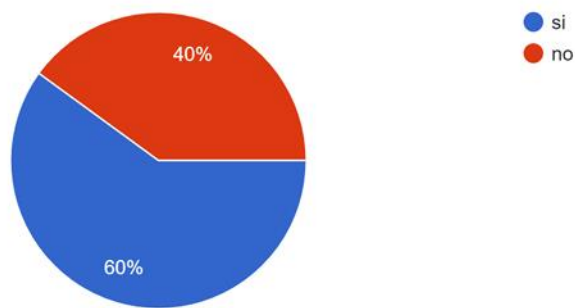
Elaboración: Propia

Interpretación

Del total de la muestra encuestada, el 80% afirma que sus funciones laborales están bien definidas y el 20% desconoce que están bien definidas sus funciones laborales.

9.- Existe mucha rotación de personal.

15 respuestas



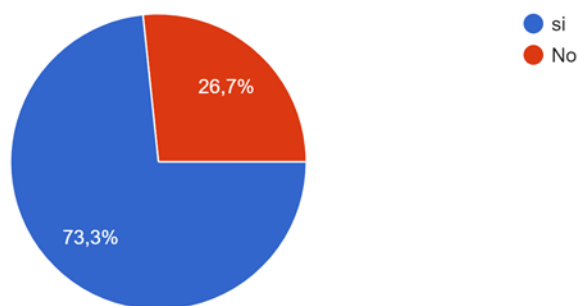
Elaboración: Propia

Interpretación

Del total de los encuestados el 60% de los empleados reconoce que existe mucha rotación del personal y el 40% desconoce que exista mucha rotación de personal.

10.- Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales.

15 respuestas



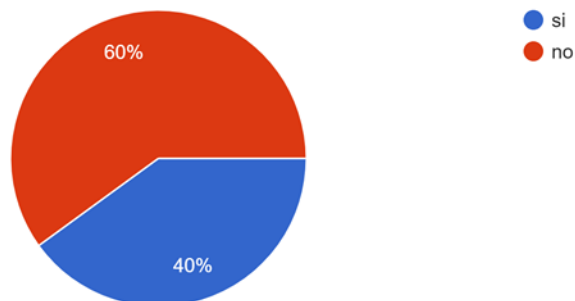
Elaboración: Propia

Interpretación

Del total de los encuestados el 73,3% reconoce que se potencializa sus competencias profesionales y un 26,7% desconoce que se potencializa las competencias profesionales

11.- Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento o sección.

15 respuestas



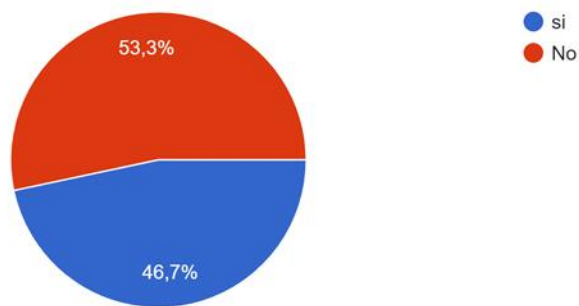
Elaboración: Propia

Interpretación

Del total de los encuestados el 40% afirma que existe mucha diversidad de criterios al de su departamento y un 60% desconoce que mucha diversidad de criterios al interior de su departamento.

12.- Existe un plan de mejora en función de su desempeño laboral

15 respuestas



Elaboración: Propia

Interpretación

Del total de los encuestados el 46,7% afirma que existe un plan de mejora en función de su desempeño laboral y el 53,3% desconoce que exista un plan de mejora en función de su desempeño laboral.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. EVALUACION DE DESEMPEÑO 360

El modelo de evaluación de desempeño 360° a proponer para el CENTRO VITIVINICOLA TARIJA, parte de un diagnóstico de la situación actual mediante una encuesta a 15 personas de forma aleatoria, con el fin de obtener información para el desarrollo de nuestra propuesta alineada a los objetivos del CEVITA.

4.1.1. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Como resultado al estudio realizado y al análisis de las evaluaciones del desempeño de 90°, 180°, 270° se tiene las bases necesarias para implementar un sistema de evaluación del desempeño 360° para todos los trabajadores del área de RRHH en el Centro Vitivinícola Tarija.

La evaluación 360° es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado, donde los trabajadores van a ser evaluados por todo su entorno, es decir jefes, pares, subordinados clientes internos y su propia autoevaluación, lo que permite que a mayor número de evaluadores, un mayor grado de fiabilidad en el sistema.

Uno de los retos más importantes del Centro Vitivinícola Tarija en la actualidad es desarrollar las habilidades y competencias de su talento humano, debo romper el esquema de las evaluaciones tradicionales, ya que no están siendo consideradas en esta época por estas razones fundamentales se procede a presentar la presente propuesta.

Misión:

El centro es la instancia de concertación entre los sectores públicos y privado en materia vitivinícola; tiene como misión institucional potencializar y promover el desarrollo eficiente de la actividad vitícola y enológica regional y departamental, a través de investigación, capacitación, transferencia de tecnología y servicios.

Visión:

El centro Vitivinícola es nacionalmente reconocido como cabeza del sector vitivinícola, promotor de la viticultura de altura, constituida en el modelo y referente nacional de la investigación, desarrollo e innovación, gestor del conocimiento vitivinícola al servicio del sector.

RECURSOS HUMANOS

A continuación, se fijan algunos objetivos que permitan Comprender la importancia de la función de los recursos humanos, como contribuyente a los objetivos organizacionales desde la perspectiva integral del CENTRO VITIVINICOLA TARIJA

4.1.2. OBJETIVOS

- Medir el potencial humano para determinar sus fortalezas y debilidades en sus puestos de trabajo.
- Permitir definir los procedimientos al área Talento Humano como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad de los trabajadores puede desarrollarse de modo constante

- Oportunidad de crecimiento y condiciones de igualdad a todos los trabajadores de la institución, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.
- Proporcionar una retroalimentación o Feedback de los resultados de su trabajo y las posibilidades de mejorar.

4.1.3. METODO DE EVALUACION

En base a la investigación de campo, el Centro Vitivinícola Tarija no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, Por lo tanto se propone un sistema de evaluación de desempeño 360, ya que es un método más completo para recabar información y evaluar el desempeño ya que pretende dar a los trabajadores una vista a su desempeño lo más proporcionada posible donde obtendrá resultados de todos los ángulos: supervisores, compañeros, subalternos, clientes internos, y su propia autoevaluación.

4.1.4. RESPONSABLE DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO 360

Para realizar este proceso de evaluación de desempeño, Consecuentemente el departamento de Talento Humano es la unidad responsable en la Evaluación del Desempeño, así como del asesoramiento, apoyo y ejecución de los resultados tanto para evaluados como para evaluadores, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

4.2. Grupo de Personas Evaluadas

Según el Organigrama de Centro Vitivinícola Tarija, se aplicará la evaluación de desempeño 360° en el área de RRHH que está conformada por los siguientes:

Tabla N° 5

DEPARTAMENTOS	CARGOS
ENOLOGIA	Encargado de laboratorio. Encargado de bodega. Técnico de bodega. Ayudante de bodega.
ADMINISTRATIVA	Contador. Encargado de recursos humanos. Encargado de almacenes. Encargado de servicios generales. Encargado de activos fijos. Encargado de ventas.
AGRICOLA	Técnico viverista. Técnico agrícola.

4.2.1. Periodo de Evaluación

El período para la Evaluación del Desempeño 360° se realizará en los primeros quince días del mes de diciembre de cada año de conformidad al plan operativo anual (POA) aprobado por el Centro Vitivinícola Tarija.

4.2.2. Factores de Evaluación que se debería Tomar en Cuenta

Los factores para evaluar el desempeño de personal en la Asociación propuestos, serán los definidos por el autor Chiavenato (2011).

Estos factores de evaluación son adecuados, porque consideran, las características y necesidades del Centro Vitivinícola Tarija los cuales son:

1. Responsabilidad

La dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para obtener los resultados deseados.

2. Puntualidad

Puntualidad en la entrega de tareas asignadas, presentación.

3. Conocimiento del trabajo

Grado de conocimiento del trabajo.

4. Cooperación

Voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes, actitud ante la Asociación y sus colegas.

5. Creatividad

Se sugiere estos factores porque van relacionados a las actividades y al servicio que la Asociación brinda a la población.

4.2.3. Elaboración de la Ficha de Evaluación

EVALUACION DEL DE DESEMPEÑO 360

I. Datos del Evaluado

fecha: /.../...

Nombre		Cargo	
Oficina/Área		Ubic. Física	

II. Datos del Evaluador

Relación con el evaluado (marca con una x)

Evaluador		Jefe inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente interno	
-----------	--	----------------	--	-------------	--	--------------	--	-----------------	--

III. Indicadores de Gestión (marca con una "x" en el recuadro apropiado)

	calificación					comentarios
	1	2	3	4	5	
Calidad Administrativa: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en Equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						

Trabajo con otras Organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	
Control Interno: Controla de forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido Costo Beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos.	1	2	3	4	5	
Toma de Decisiones y Solución de Problemas: Identifica los problemas e identifica sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicios: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos, promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Enfoque Programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo, se involucra con el trabajo de campo.	1	2	3	4	5	

IV.DESTREZAS Y HABILIDADES (marca con una “X” el cuadro apropiado)

	Calificaciones					Comentarios
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y Excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad, provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura al cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

4.2.4. Procedimiento de la evaluación del Desempeño 360

La evaluación de 360 grados es una herramienta que te ayudará a conocer el desempeño y competencias laborales, técnicas o específicas de tu personal con mayor detalle. Es conocida también como evaluación integral, y su mayor particularidad es que a diferencia de otras técnicas de evaluación, el empleado es evaluado por su jefe inmediato, clientes (internos y externos) y colegas; está basada en las relaciones que estos desarrollan buscando identificar las fortalezas para reforzarlas y elevar su competitividad y productividad dentro de la organización.

Entre los mayores beneficios de la evaluación de 360 grados se encuentran: obtención de información confiable sobre cada colaborador, al ser realizada por todos los miembros del equipo se reducen los prejuicios y valoraciones muy personales, fomenta el trabajo en equipo, identifica las fortalezas y motiva a los empleados a mejorarse cada día.

1. Preparación

La etapa de preparación para llevar a cabo este tipo de evaluación de desempeño es muy importante, en esta fase se define cada paso a seguir y detalles que son de alta importancia para poder realizar los siguientes pasos correctamente.

Durante este primer paso se definen aspectos como el diseño del cuestionario, los lapsos de tiempo, responsables y, además; las competencias laborales que se tomarán en cuenta. También es importante dejar claro el formato a utilizar, los líderes o el líder del proceso, sus colaboradores y todo aquello que pueda afectar o interferir en la actividad a realizar.

Este paso es crucial, un error en el mismo puede conllevar a resultados erróneos o poco confiables.

2. Comunicar al equipo de trabajo

Este paso consiste en sensibilizar y explicar detalladamente a cada uno de los evaluados e involucrados el proceso que se llevará a cabo y por supuesto, los beneficios que tendrán con la evaluación de 360 grados tanto para la organización como para ellos mismos.

Entender y conocer el objetivo y las bondades de la actividad, les ayudará a reducir los nervios y tensiones emocionales que atraen una evaluación de desempeño. Es importante que el responsable de explicar la actividad exponga todos los detalles y argumentos suficientes con los cuales los colaboradores confíen en los resultados que arroje la investigación.

3. Proceso de evaluación

Después de que todos los miembros del equipo han entendido los pasos y la finalidad de la evaluación, se procede a entregar a los evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios de evaluación. Esto puede hacerse de manera manual (con papel y lápiz) o también, pueden automatizarse los datos con la ayuda de un software especializado que lo hace mucho más fácil y práctico.

Durante este paso, debe recordarse a cada uno de los evaluadores y evaluados que la información se manejará de manera confidencial y anónima.

Es recomendable que cada colaborador sea evaluado mínimo por cuatro personas y que sus evaluadores hayan tenido contacto con él por seis meses por lo menos.

En caso de utilizar algún software o aplicación para recolectar los datos, deben explicarse los pasos a cada uno de los participantes y así reducir el margen de error y

retraso. Sin embargo, durante esta etapa es indispensable estar disponible y atento ante cualquier eventualidad o situación que pueda surgir durante el proceso.

4. Recolección de datos y reporte

Luego de esperar el tiempo previsto para obtener toda la información requerida, se procede a recolectar los datos para comenzar los análisis de resultados de cada uno de los colaboradores evaluados. Esta información debe ser sintetizada y acomodada de tal manera que pueda obtenerse información estadística con tendencias y resultados en porcentaje para cada evaluado.

Esta información recabada es la que necesitarás para llevar a cabo el siguiente paso, que es la retroalimentación y por supuesto, es base para definir los planes de formación y desarrollo a realizar en la empresa con los cuales se corregirán las fallas y debilidades que evidencien estos informes.

5. Retroalimentación

Otra de las particularidades de la evaluación de 360 grados, es que genera una retroalimentación de tal manera que cada uno de los evaluados conocen los resultados que han obtenido. Los resultados deben entregarse de tal manera que cada uno de los empleados los valore y haga ver como parte de su crecimiento personal y profesional más no como una crítica.

Es muy importante que las personas que realicen la retroalimentación se preparen y capaciten para ello. En ella se aclaran dudas, se les brinda la información y debe sellarse el compromiso de mejora en caso de ser necesario.

6. Diseño de planes de formación y desarrollo

De nada ha servido realizar tal proceso de evaluación laboral, si no se generan soluciones para mejorar las debilidades y fallas detectadas. Una vez concluidos los análisis y reportes de la información recabada, debe prepararse una propuesta para mejorar los niveles de competencias laborales del personal que sean necesarios por medio de un plan de aprendizaje.

Estar al tanto del rendimiento de tu equipo de colaboradores es importante para ti y tu organización por eso, considera la posibilidad de realizar una evaluación integral. El software de capital humano de SuccesFactors cuenta con un módulo de evaluaciones desempeño que te permite agilizar el desarrollo profesional de cada uno de tus empleados, con información confiable y optimizada que te ayudará a cumplir con estos planes de formación y a crear un plan de carrera para ellos.

4.2.5. Costo de Implementación de la Evaluación del Desempeño 360

Desde el punto de vista financiero detallo a continuación el presupuesto que conlleva implementar un sistema de evaluación del desempeño 360°.

4.1.9. Presupuesto

Dentro del presupuesto defino los costos que están relacionados directa e indirectamente, con cada una de las fases que conforma la evaluación del desempeño 360°, de igual forma, en función de cada fase se ha estimado los costos de cada una de

ellas, según la información recabada se han incluido los costos estimados de los materiales que se utilizaran.

Se incluye también los costos de participación del personal, es decir la contratación de una persona encargada del proceso en el sistema de evaluación del desempeño 360° considerando que es importante formar parte de la nómina de la Institución.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360

TABLA N° 6

DETALLE	MONTO
SUELDO	2500.00
MATERIAL	1000.00
CAPACITACION	1000.00
TOTAL	4500.00

Se contratará un profesional, para realizar la evaluación del desempeño al personal, cancelando Bs 2.500,00. Gastos de material para realizar la evaluación se Presupuesta Bs. 1000,00

Asimismo, se realizará capacitación a miembros del Directorio, para que realicen las evaluaciones futuras. Siendo el total presupuestado de Bs. 4.500,00

CONCLUSIONES.

En este proyecto de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se puede evidenciar que el Centro Vitivinícola Tarija no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, realizando un control y seguimiento a los trabajadores, lo que nos permite diseñar un sistema de evaluación desempeño 360 para la institución.
- Para evaluar el desempeño del personal (control y seguimiento al personal) no se toma en cuenta algunos factores relevantes que vienen a ser de mucha importancia dentro del Centro Vitivinícola, por lo que se puede decir que no existe una evaluación integral acerca del desempeño de los trabajadores de la institución.
- El 53.3% conoce el objetivo de realizar una evaluación de desempeño 360, y el 46,7% desconoce el objetivo de realizar una evaluación de desempeño 360.
- La aplicación de la evaluación del desempeño 360° permitirá reducir costos y tiempos generando un mayor compromiso en las funciones asignadas para alcanzar la planificación establecida y los objetivos planteados.
- La carencia de un sistema de evaluación del desempeño permite desconocer una valiosa fuente de información muy útil para tomar decisiones sobre los trabajadores, tanto en desarrollo, en salarios, promociones y reconocimientos.
- La evaluación del desempeño 360° está orientada a establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal, mientras más motivado este el empleado más productivo será su trabajo.

RECOMENDACIONES

Con el presente trabajo de investigación, me permito determinar algunas recomendaciones.

- Se considera la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño llamado 360° para mejorar el desempeño profesional y personal de los trabajadores del Centro Vitivinícola Tarija.
- Se le sugiere a la institución poner en práctica la propuesta de evaluación del desempeño 360°, cuya finalidad es dar al trabajador una retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista.
- Es indispensable que los responsables del proceso de la evaluación del desempeño establezcan estrategias para identificar y eliminar malas prácticas como por ejemplo utilizar el proceso para justificar promociones, incentivos económicos o estímulos o por el contrario para sancionar o despedir a quienes no son merecidos.
- Se recomienda al Gerente General como máxima autoridad incluir anualmente dentro del POA de la Institución que se ejecute la evaluación del desempeño 360° una vez al año y determine un presupuesto para el sistema, capacitación de la encargada de RR.HH.
- La Gerencia debe generar estrategias que permitan a los trabajadores sentirse satisfechos plenamente con sus funciones, para ello, se requiere brindar incentivos de desempeño a los que tienen una puntuación mayor a los 80 puntos.